

Factory Management Institute

Factory Management

Volumen 1 - V1.6b

La Constitución Corporativa Y
El Marco de Gestión de Fábrica
Leftware and Rightware

Koichi Kimura, Japón-2016

This work consists of 45 pages. Author: Koichi Kimura. Japan-2016. Translation, Adaptation & Edition: Eduardo García. Spain-2016.

Esta página esta intencionadamente en blanco



Factory Management

Volumen 1 – V 1.6

La Constitución Corporativa y el Marco de Gestión de Fábrica
Leftware & Rightware

Koichi Kimura – Japón – 2016

Título de la Versión Española:
Factory Management. Volumen 1 – V 1.6b
La Constitución Corporativa
y el Marco de Gestión de Fábrica.
El Leftware y el Rightware

Title of English Version:
Factory Management. volume 1 - V 1.0
The Corporate Constitution
and Management Framework
Rightware & Leftware

Autor/*Author*:
Koichi Kimura – JAPAN © 2016
https://jp.linkedin.com/in/kouichi-kimura-2ba37152/en

Traducción, Edición y
Adaptación de la versión Española:
Eduardo L. García – España © 2016
https://es.linkedin.com/in/edulgg

Edition and Adaptation English version:
Eduardo L. García – España © 2016
https://es.linkedin.com/in/edulgg

El Documento ha sido editado para su impresión en Doble Cara sobre DIN-A4

This Document has been edited to double-side printing and DIN-A4

“Factory Management Institute” es una organización en período de constitución a la fecha de la publicación de este trabajo: 31 de Noviembre de 2016.

“Factory Management Institute” is an Organization in the Period of Incorporation at date of publication of this work: Nov, 31th 2016

Contenido

Esta página esta intencionadamente en blanco

Introducción

Queridos amigos.

En esta serie de publicaciones describiré el concepto de Gestión Básica de Fábrica.

Y como primera descripción, desarrollo el marco total de la Dirección a través de las técnicas, los elementos disponibles para la gerencia y la “Constitución Corporativa” como la base de todo ello.

En esta serie hablaré del equilibrio entre el trabajo de los dos hemisferios cerebrales. Siempre recomiendo el modelo de gestión que explote ambos hemisferios cerebrales.

Así, el hemisferio izquierdo administra el pensamiento lógico, las cifras, las técnicas, así como los elementos de gestión.

Por otro lado el hemisferio derecho se encarga de la creatividad, la sensibilidad y la mente kaizen, el trabajo en equipo. Es un órgano gregario que fomenta participación de todas las personas.

En esta descripción denomino a ambos campos de pensamiento cerebral como Rightware, para el modo de trabajo del hemisferio derecho y Leftware, al modo en el que trabaja el hemisferio izquierdo.

Hay una frase célebre:

“Cuando los contables se reúnen, hablan de la historia de las cifras.
Y cuando los ingenieros se reúnen, hablan de sueños”

Para la Gestión de Fábrica (Factory Management), ambas maneras de pensar son importantes, así como los elementos de la gestión básica de fábrica que describiré más adelante.

En esta serie he pedido ayuda a mi amigo español, Eduardo García, para editar, adaptar y traducir al español.

El Marco de La Gestión Básica de Fábrica

Primeramente, presentaré la figura completa de este concepto de gestión que muestro en la figura de la página 14.

Dentro de estas series me gustaría resaltar la importancia del Factory Management siguiendo el concepto comúnmente conocido como “Lean Management”. Además explicaré cada uno de los elementos que componen la “Condición básica de Fábrica”.

En el mapa, se detallan dos zonas: Rightware y Leftware.

Describiré los conceptos en detalladamente más adelante. Primero permítame explicarlos brevemente.

Lo primero sería mencionar que estas palabras están acuñadas por mí y no figuran en el diccionario.

Rigtware y **Leftware**:

- Dentro de la categoría **Rightware** (Página 17) está la Constitución Corporativa (Corporate Constitution, Espina Dorsal de la Compañía o El Sistema Operativo sobre el que se fundamenta el resto de la gestión)

- Dentro del a categoría **Leftware** (Página 41) están las técnicas de gestión, producción y control. Es decir, lo que se entiende como herramientas Lean.

Y me gustaría presentar los métodos del “Factory Management” a través de la presentación de los conceptos de la Gestión Básica de Fábrica, los cuales están en la zona del Rightware más los tintados en Gris-Oscuro.

Cuando enseño el concepto de Factory Management enseño también la importancia de desarrollar ambos conceptos: Rigthware y Leftware correctamente balanceados

Leftware engloba muchas de las técnicas como: TPS, TPM, TQM, 6Sigma, etc. Las cuales corresponden con teorías y pensamientos tradicionalmente asociados a la parte izquierda del cerebro.

Por otro lado, **Rightware** está más asociado al pensamiento y la moral Kaizen, la motivación la visualización, etc. Los cuales son parte de nuestra sensibilidad y percepciones asociadas a la parte derecha de nuestro cerebro.

El uso balanceado de ambas partes del cerebro es muy importante para una gestión adecuada y la búsqueda de la Excelencia.

Experiencias o Errores

Odio mencionar mi experiencia personal, sin embargo, van a cumplirse ya 48 años en el 2016, en los cuales he participado en la gestión de fabricación sobre el terreno (Manufacturing-Gemba), que incluyen 17 años de experiencia como consultor interno para mi antigua compañía, ejerciendo también en países extranjeros. A través de mi experiencia en SUMITOMO pude aprender muchas cosas, además del Factory Management, sino que también aprendí grandes verdades y muchos más conocimientos de las experiencias en diferentes países.

Incluso fuera de estas experiencias, lo que más he agradecido aprender es la importancia dentro de la Construcción Corporativa (Eng. Corporate Constitution- Esp. Constitución Corporativa) de por ejemplo la costumbre de permitir el error en el trabajo, aunque nunca la repetición del error.

He tenido muchos éxitos en mi anterior compañía, aunque, por otro lado he cometido un mayor número de errores que de éxitos.

A través de los fallos, más que de las experiencias adquiridas por medio de los éxitos, he conseguido aprender muchas más cosas.

Para referenciar algún ejemplo, les contaré mi historia sobre un fracaso que le servirá como útil referencia.

Así, les contaré mi experiencia sobre la base a la importancia de asumir el error como una costumbre positiva, a través de esta historia.

Esta es la historia:

Cuando era un joven ingeniero de producción, cometí un gran fallo, un error inolvidable.

En aquel tiempo, me encontraba desarrollando una idea que me fue requerida como joven ingeniero de producción. Además estaba preparando su presentación y detallando el ahorro que esta idea implicaría, una vez puesta en marcha.

En esa ocasión, cree un sistema revolucionario para desarrollar la línea de producción y así, realicé una planificación fantástica de su implantación.

Conseguí una buena evaluación de mi idea mediante una buena presentación. Y así también conseguí el presupuesto necesario para ponerla en marcha.

Para esta aplicación, desarrollé una gran la maquina apoyándome en una gran empresa de fabricación de maquinaria, basado en el plan de implantación que había realizado.

El problema salió a la luz justo antes cumplirse un mes para la fecha de entrega de la maquinaria. Encontré un error en la presentación, precisamente en el cálculo del punto de equilibrio (Break-Even Point). El nivel de rendimiento requerido, que era la base del punto de equilibrio, era erróneo.

Como resultado de eso, los cálculos de las especificaciones finales también estaban mal y los supuestos beneficios que me había comprometido a obtener, incluso cuando la maquinaria ya había sido entregada, no se podrían cumplir.

Ni la Compañía Fabricante ni Mi Equipo revisamos cuidadosamente las especificaciones ni los cálculos en las fases finales de la decisión de implantación.

Durante ese mes me pareció estar en el infierno, pero además, encontré un error adicional en el detalle de los planos de fabricación del fabricante de la maquinaria

Estaba desolado. Condené a mi empresa a rechazar la entrega de la maquinaria. Y como resultado del desacuerdo, se decidió que la Empresa Fabricante no debería indemnizar a mi empresa por el error cometido en los planos.

Recibí la reprimenda de mi jefe de sección por los siguientes:

1. Insuficiente grado de especificación.
2. Errores en la especificación.
3. No haber consultado el problema durante ese mes.
4. Generar una pérdida al proveedor; La empresa fabricante.

Estos fallos generaron dos importantes lecciones que permanecen en mi corazón:

1. Una de ellas es la generación de una “pérdida a la empresa fabricante”. Mi superior me condenó severamente por esta pérdida. Aunque no se generó pérdida económica para mi empresa, sí fue muy severo enfatizando esta pérdida de la empresa fabricante.
   ¿Por qué?
   En SUMITOMO hay un lema: **JIRI** y **RITA**[1] (He escrito sobre ellos en *Making stream of production-5*). Su significado es que la relación cliente-proveedor debe de ser “**Win-Win**”. Generar una pérdida a la compañía fabricante va contra el lema de la compañía: JIRI & RITA (Win-Win[2]). Unos días después, mi Director General y Yo, visitamos a la empresa fabricante para ofrecer una compensación, pero la empresa declinó cortésmente nuestro ofrecimiento y se prefirió a continuar nuestra relación comercial.

2. Otro es también una importante frase de mi superior: “Nunca se desanime por el fracaso. Mi mayor preocupación es que se atrofie su espíritu innovador y desafiante”.

---

[1] Riji-rita (Jp. 自利利他): Beneficiarse a si mismo beneficiando a los demás: Además, practicar para uno mismo y practicar para otros. Un ideal de Bodhisattvas del Mahayana. Los Bodhisattvas - Bodhi ("supremo conocimiento", iluminación) y sattva (ser) - son aquellos que buscan la iluminación para sí mismos y al mismo tiempo se esfuerzan por instruir a otros, llevándolos a la iluminación. "Beneficiarse a sí mismo" significa dedicarse a la forma budista y lograr así el crecimiento y la ganancia personal. En última instancia, significa esforzarse por alcanzar la iluminación. "Beneficiar a los demás" significa traer beneficios y eventualmente la iluminación a otros. Estos dos tipos de práctica se apoyan mutuamente. Es decir, la práctica de auto-beneficio conduce a beneficiar a otros, mientras que la práctica para beneficiar a otros conduce al autodesarrollo y al auto-beneficio.

[2] Win-Win: El concepto Win-Win fue propuesto por el psicólogo-humanista Thomas Gordon, discípulo de Maslow, y que usa la dinámica de grupos. Algunos lo consideran la nueva regla de oro en el ámbito de las estrategias de negociación y resolución de conflictos: “Es una acción o negociación coordinada que aporta provecho a ambas partes y que supone que ‘el otro’ no es un contrincante, sino un colaborador”.

Mis fallos y errores fueron permitidos o perdonados, pero la historia no finaliza ahí:

Mi superior, El Jefe de Sección, fue severamente reprimido por el Director General en los siguientes puntos:

1. Uno de ellos fue el fracaso de este proyecto en el cual intentamos introducir una idea revolucionaria. Siendo esta idea revolucionaria el núcleo central de nuestro plan anual de mejora de resultados.
   El plan anual de mejora debe ser conseguido. Por lo tanto necesitamos crear ideas adicionales y alternativas para recuperar el plan de mejora de resultados.

2. Otro de los puntos fue que mi superior me gestionó mal y provocó mi fallo. La reprimenda del director fue con las siguientes palabras: “Un responsable como usted menoscaba el potencial de los jóvenes”

Pude entender el primer punto y sus razones, pero, en aquel tiempo, no pude entender las razones para la segunda reprimenda y sus palabras “Un responsable como usted…”

Muchos días después, cuando conseguí la posición de Responsable de Ingeniería, con los mismos subordinados, pude entender esta frase y la misión del Responsable/Manager.

- La misión más importante de un Responsable/Manager es guiar a sus subordinados hacia el éxito. Y con esta misión, él debe educar, motivar, dar soporte y comunicarse adecuadamente con sus subordinados.
  Describiré más adelante y con más detalle La Misión del Responsable/Manager en la columna dedicada a la Motivación

Mi compañía anterior tenía la costumbre o más bien la cultura de permitir el fallo, no así el fallo repetitivo. Esa cultura genera una larga esperanza de vida de la compañía.

Veremos, más adelante, que una larga esperanza de vida de la compañía es necesaria para lograr la excelencia.

Esperanza de vida Corporativa (I)

En 2017, mi compañía anterior; SUMITOMO Wiring Systems, una de las partes de SUMITOMO Electric, celebrará un siglo desde su fundación.

Cuando fue fundada la compañía, tomo el nombre de TOUKAI Electric Wire, con capital de SUMITOMO Electric. Y cuando yo me incoporé a la compañía, el nombre era TOKAI. Realmente era una pequeña compañía local que justo empezaba a trabajar con TOYOTA, tras una ceremonia de purificación o educación por Mr. SUZUMURA y su grupo. El nombre de la empresa aún era TOKAI y éramos unos 500 trabajadores.

En 1985 la empresa matriz nos permitió usar el nombre de SUMITOMO y la marca cambió a SUMITOMO Wiring Systems.

Ahora esta empresa ha crecido y sigue creciendo hasta convertirse en una gran empresa con más de 250.400 trabajadores en todo el mundo.

¿Cuál es la fuerza motivadora de este crecimiento? ¿La Exitosa estrategia o bien la Capacidad de Gestión, la Capitalización o será quizá la Buena Suerte?

Creo que todo ello, pero creo necesario recalcar que una de los principales motivos del éxito es la Filosofía y la Cultura Empresarial.

Realmente pude aprender y mejorar en muchas facetas técnicas y de la construcción corporativa. Aún quedan muchas historias de errores que contaré más adelante.

El Marco de Gestión

En esta primera columna de la gestión básica de fábrica (Factory Management) me gustaría presentar el marco total de esta técnica y el sistema de control y gestión asociado.

Sugiero considerar los conceptos Rightware y Leftware en la Gestión de Fábrica (Factory Management).

El marco de gestión está constituido por DOS partes.

Una de ellas es el **Rightware** y otra el **Leftware.** El Mapa de Producción Técnica de Gestión y Técnica de Producción respectivamente (Eng. Production Management Technique Map and Production Technique respectively).

1. **Rightware** o lo que también llamo "Constitución Corporativa" (El Sistema operativo básico de la compañía o consitución con el significado de Ley de Leyes, sobre el que se fundamenta el resto del sistema de gestión)

2. **Leftware** es el área que incluye las técnicas de gestión y los elementos de control.

Posiblemente los términos Rigthware y Leftware no le serán muy familiares, pero intentaré explicar la importancia de estos conceptos un poco más.

Por favor, eche un vistazo al cuadro de la página 14. En él describe el método de Gestión de Fábrica (Factory Management). Y por favor, entienda que estas palabras no existen en inglés y son de mi propia cosecha.

Inicialmente usé las palabras Software y Hardware pero estás se asocian más a computadoras. También sopesé usar Derecha e Izquierda, (Rigth & Left) asociadas a cada una de las partes del cerebro. Finalmente preferí crear dos palabras, como son Rigtware y Leftware que gracias a la flexibilidad del inglés, se asocian mejor a la clase de conceptos que desarrollan cada una.

Notas al vuelo del Maestro Kimura…

La evolución del trabajo de consultoría

Siento que existe interés general por la transición dentro de la consultoría y los requerimientos del cliente.

Inicialmente los requerimientos eran: Incremento de la Calidad (Quality Improvement) y el incremento de la productividad (Productivity Improvement).

Pero la tendencia ha cambiado después de la frontera sobrepasada en el año 2000 hacia mayores niveles tales como TQM y TPM.

El requerimiento de TPM era inicialmente Mantenimiento “Preventivo” Total (Total “Preventive” Maintenance) pero ahora ha cambiado hacia el Mantenimiento “Productivo” Total (Total “Productive” Maintenance). Obviamente ambos son diferentes.

Además, desde 2003 los requerimientos de despliegue Lean, TPS se han ido incrementando. La transición no deja de ser interesante. Y ahora, muchos clientes y todo Fulano, Mengano, Zutano y Perengano (Tom, Dick and Harry) requiere métodos productivos Lean y Gestión Lean ó Lean-Management.

La palabra Lean está de moda.

Este fenómeno no es malo, mientras expande la técnica TPS, TPM, TQM y Kaizen. Además de su contribución a las mejoras industriales y el método Japonés, como herramienta de pensamiento.

Factory Management V1.1-2016

Leftware

Original Technology	PM	KAIZEN	Quality Assurance System	Motivation	Standar-dization	Material Control	Quantitative Ordering System	Production Plan	Sales Management	Cost Control	Gemba Organization	Budget control	Daily Control	Policy Statement
Process Analysis	PM Autonomous	Suggestion Scheme	QC	Safety Control	Abnormality Control	Machine Control	Periodic Ordering System	Production Control	Purchase Management	Cost each Product	Action Plan	Meeting System	Data Gathering	Policy Control
Work Sampling	SMED	Group Activity	QC 7 tools	QC Process Diagram	Training & Education Control	Gemba Visit	SCM	Progress Control	MRP	Standard-Cost vs Actual Cost	Committee Activity	WAIGAYA	KPI	Target Control
Performance Analysis	TPM & TPM	QC Circle	Inspection system	TQM Diagnosis	Skills Control	Inspect support	Logistics	Delivery Control	ERP	Efficiency Control	Project Management	Accounting support	5S & 4R	Visual Control
Time Study	Machine Management	Safety & TPS	System Diagram	Factory Diagnosis	Evaluation Criteria	ISO9000 ISO9001	ABC Analysis	Inventory Control		6Sigma			IoT	
Standard Time	Work Design	TPS	Function Deployment	TQM	Smart Factory	HACCP								
Line Balance	Purpose Deployment	Heijunka	FMEA	Potential Problems Map	Knowledge Management	GMP & ICHQ								
Cell/Line & Production	Ideal System	Kanban	QA MAtrix	Process Mapping		ISO22000								
Man-Machine Diagram	Process Design	TOC	QCPC											
	Lay-Out	QRQC QRKA												
	Industrial Engineering	Jishu-Ken												

Leftware - Production Tech & Tools

Leftware - Management Techniques

Rigthware

- Gemba Ryoku
- Trust
- Corporate Culture
- Vision
- Corporate Philosophy

Corporate Constitution



El trabajo de los hemisferios cerebrales

Como usted sabe, los humanos disponemos de dos partes diferenciadas en el cerebro y éstas se asocian a tareas diferentes.

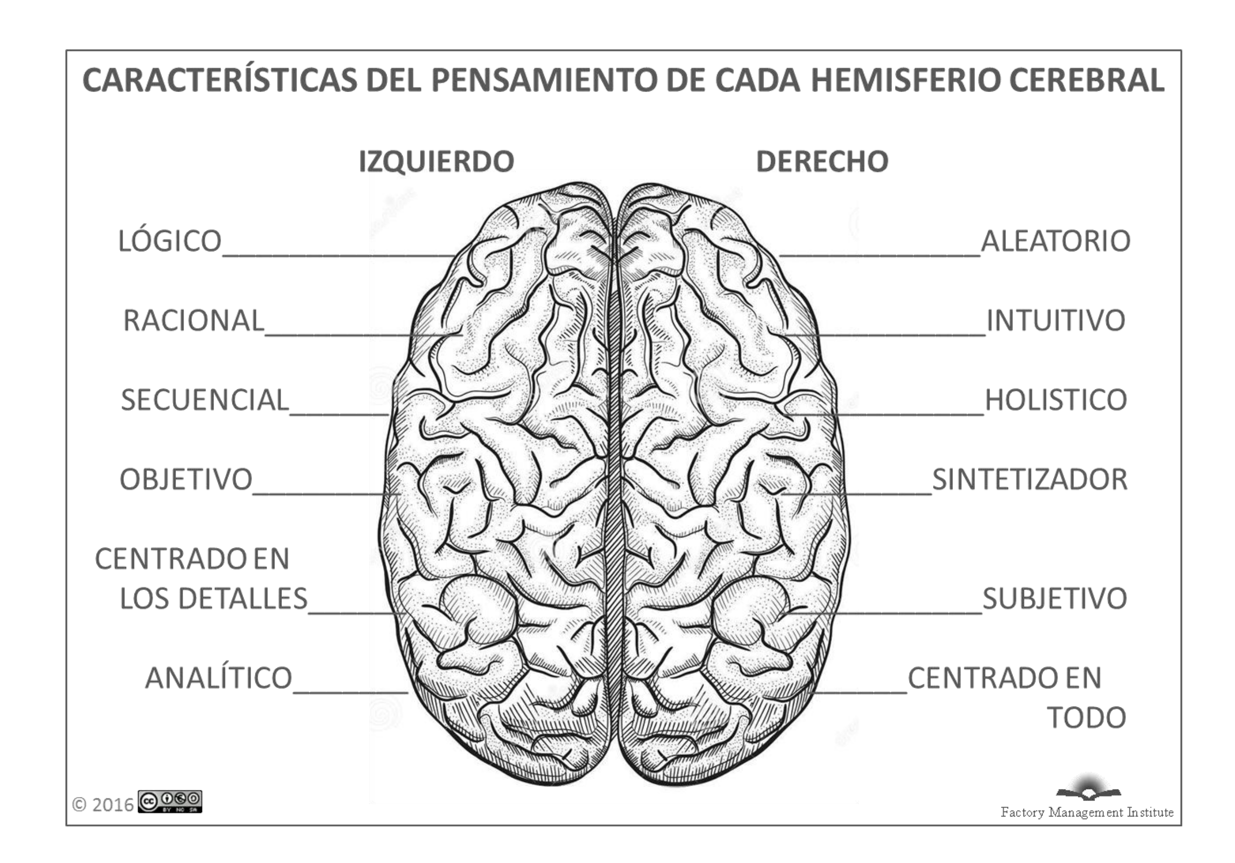
La parte derecha se asocia a los elementos creativos y sentimientos mientras que la parte izquierda gestiona el pensamiento abstracto y teórico. Ambos son necesarios en el concepto de gestión de fábrica (Factory Management).

Recientes investigaciones han concluido la forma en la que aprende el cerebro y resulta que todo está muy relacionado con la emoción, más que la memorización o la típica clase en la que la lectura o el discurso es el protagonista.

Para la adquisición de información novedosa el cerebro tiende a procesar los datos desde el hemisferio derecho. Este hemisferio está relacionado con la intuición, la creatividad y las imágenes.

Recientes investigaciones, demuestran que el cerebro aprende primero por la motivación, luego la atención y por último se pone en funcionamiento la memoria. El cerebro es un órgano que aprende, sobre todo, interactuando con otras personas.

La zona Leftware está constituida por todas las Herramientas de la Gestión de Fábrica (Eng. Factory Management Tools). Hay muchas más herramientas y métodos de la gestión de fábrica de las que he puesto en el gráfico. Tampoco describiré todas ellas aunque si explicaré algunas que considero que constituyen el núcleo básico.



La Lista de Chequeo de Gestión de Fábrica

Recientemente fui requerido para asesorar sobre la capacidad de éxito en la implantación del Lean-Management por un grupo de empresas poco conocido. Y siempre recomiendo comprobar la capacidad actual de la empresa por medio de la Lista de Chequeo que ya he publicado: Factory Management Checklist.

La **Lista de Chequeo** está constituida por estas 11 categorías:

1. Política de Control.
2. Organización y Administración.
3. Desarrollo de Recursos Humanos.
4. Recopilación, Transmisión y Uso de la Información.
5. Estandarización.
6. Control de Costes.
7. Control de Fábrica.
8. Control de Producción.
9. Control de Material.
10. Control de Calidad.
11. Control de la Seguridad y Entorno de trabajo (H&S- Health & Safety) y Control Ambiental (Environmental Protection)

Basándose en esta lista de chequeo es posible diagnosticar el nivel de gestión de la Constitución Corporativa y el nivel real de Gestión.

Estos 11 puntos son los elementos esenciales a no olvidar en la Gestión de Fábrica. Y además estos elementos son expresamente esenciales para el desarrollo y la introducción del Lean-Management.

Cualquier compañía con una puntuación menor del 75% y debería realizar más esfuerzos por mejorar la Gestión de Fábrica, que por introducir los métodos y herramientas conocidas bajo la denominación Lean.

Rightware

La zona que representa el Rightware está constituida por lo que llamo "Constitución Corporativa"

Cuando realizo una lectura del Factory Management, a menudo he utilizado herramientas como Software y Hardware, aunque ahora prefiero Rigtware y Leftware.

Dentro del gráfico de la página 14 he incluido las dos categorías: Rightware & Leftware.

La figura muestra los elementos de la Gestión de Fábrica (Factory Management) en la zona del Leftware y los elementos de la espina dorsal de la empresa o la Constitución-Corporativa dentro de la zona que denomino Rigthware.

Existen 5 elementos en la zona Rightware:

1. **Corporate Philosophy** (Eng. Values & Principles, Esp. Filosofía Corporativa: LA MISION Y LOS VALORES o PRINCIPIOS).

2. **Vision** (eng. The True North Star. Esp. Hacia dónde queremos ir: VISION).

3. **Corporate Culture** (Cultura Corporativa).

4. **Trust** (Confianza).

5. **Gemba-Ryoku** (Eng. Gemba-Power or Empowered, Esp. Poder del Gemba, La Capacidad del Gemba)

Existen muchos casos de introducción y fallos estabilidad causados por la brecha entre el nivel real de la compañía y el nivel requerido de TPS, Lean or TPM o cualquiera de las formas que desee denominar la técnica a implantar. La falta de entendimiento de las técnicas y por supuesto la **pérdida de visión sobre la parte Rightware.**

De Nuevo, debemos definir el contenido del Rightware con: **La Filosofía**, **La Cultura** y **La Visi**ón de la empresa, sumado a **La Confianza** que debe generar la compañía y al **Gemba-Ryoku**.

Y si perdiéramos en el camino alguno de estos, no sería posible introducir y estabilizar ninguna de las técnicas, ni esperar mejora alguna en la compañía.

Entonces, la introducción de estos sistemas requiere, no solo de cierto nivel de Gestión Básica de Fábrica, sino también el esfuerzo de haber constituido lo que es el Rigtware o lo que prefiero llamar "Constitución Corporativa". Así, la introducción de, por ejemplo TPS, no complementa la base esencial de la Constitución Corporativa.

Notas al vuelo del Maestro Kimura…

El pensamiento Japonés

He hecho referencia a que el Pensamiento Lean (Lean Thinking) es un concepto con una imagen desvirtuada. Sin embargo no me molesta particularmente el concepto Lean, porque El Japonés, como forma de pensamiento o estado mental, ha sido interpretado, principalmente por los Americanos de EEUU, como la personificación del racionalismo y, de hecho, lo pongo en alto valor sobre el concepto de que:

> "La idea principal es maximizar el valor entregado al cliente, mientras minimizamos el desperdicio. Simplemente Lean significa la creación de mayor valor al cliente con los menores recursos posibles. Y para maximizar el valor entregado al cliente debemos minimizar el desperdicio en nuestro proceso". Texto extraído de la página Web del Lean-Enterprise-Institute.

Realmente es un buen ejemplo del Pensamiento Japonés o del japonés como pensamiento.

Tras la segunda guerra mundial (sobre 1950), existía una palabra muy en boga en Japón, que era:

"**Okyaku-sama Wa Kami-sama Desu**"
Okyaku-sama: Cliente.
Kami-sama: Oro.

Como puede suponer, el significado de esta frase es algo similar a "**Aprecia a tu Cliente como si fuera Oro**"

Por supuesto, ya existía este pensamiento desde hacía mucho tiempo.

También es cierto que el renombrado **Lean-Institute** pretende ahora ya complementar la base esencial de esta condición en su educación. En ella, el pilar básico es TPS bajo el nombre de Sistema de Gestión Lean (Lean-Management-System)

En los contenidos de esta educación en TPS aparecen ciertas partes del "Leftware". Me atrevo a sugerir, además, la necesidad de incluir la parte del Rigtware como complemento de la educación en la Condición Básica de Fábrica.

Por lo tanto, recomiendo encarecidamente diagnosticar el nivel de gestión de fábrica mediante mi lista de chequeo (Factory Management Checklist), antes de cualquier intento de introducción de alguna herramienta Lean. Y si el nivel determinado por la lista no llega al 75%, recomiendo que la compañía restablezca el nivel de Gestión Básica de Fábrica incluyendo la parte del Rightware.

Entonces y por ahora, por favor, abandone por un momento cualquier idea Lean o TPS y piense en la **Condición Básica de Fábrica** que requiere la compañía.

La razón principal de escribir esta columna es que es siembre una buena idea considerar y restablecer o establecer la Gestión Básica de Fábrica. Así, deseo que usted redirija su atención,

no sólo a las herramientas típicas que asociamos al Lean, sino también a establecer un nivel adecuado de gestión de fábrica y a sus elementos esenciales.

La Gestión de Fábrica

Para gestionar una compañía, hay, por lo tanto dos conceptos básicos: Rightware, el cual constituye la Constitución Corporativa. Y Leftware, el cual está constituido por las técnicas de Gestión y la Estrategia de la empresa.

En estas series no detallaré el concepto de La Estrategia, el cual no lo incluyo finalmente dentro del concepto de Gestión de Fabrica (Factory Management).

*El propósito de la Gestión de Fábrica es crear un necesario **flujo continuo de beneficios** gracias a la explotación de los Recursos de Gestión bajo la condición 3S: **Satisfacción del Cliente, del Trabajador y de la Sociedad**.*

Los Recursos de Gestión estarían constituidos por:

1. Los Trabajadores (Personas),
2. Maquinaria y Equipo,
3. Materiales,
4. Capital y Liquidez (Cash),
5. Nuestro nivel de saber-hacer (Know-How), Recursos Humanos y La Propiedad Intelectual (Esp. Fondo de Comercio, Eng. Goodwill)

Normalmente se crea un aparente conflicto entre 3S y el objetivo natural de la generación de beneficios. Sin embargo, uno de los propósitos de la compañía es la continuidad a través de una larga esperanza de vida (Eng. Livespan). Para garantizar esta continuidad, es esencial un cierto nivel de beneficios y sin embargo, también precisamos de un cierto nivel de cumplimiento 3S.

Necesitamos un cierto nivel de cumplimiento 3S para garantizar la continuidad a largo plazo:

1. **Satisfacción del Cliente (Customer Satisfaction).**
   El porqué es esencial considerar esta “Satisfacción del Cliente”, como principal para la supervivencia de la empresa es innecesario de explicar.

   Sin embargo, sí es conveniente detallar que El Cliente es considerado, además del receptor final de nuestros productos o servicios, también es considerado como el receptor de cualquier producto o servicio dentro de nuestro proceso. Es decir, el paso siguiente en nuestro proceso de producción o de gestión, sea el que sea.

   Así, un departamento de expediciones considerará como El Cliente, no sólo al cliente final de la compañía, sino también a la agencia de transportes que lo debe llevar y transportar. Y un departamento de finanzas podrá considerar como Cliente a un proveedor al cual efectúa un pago de una factura o negocia la forma de pago, a la manera JIRI y RITA (Win-Win). O bien el departamento de recursos humanos podrá considerar Cliente a cada uno de los trabajadores cuando emite una nómina o realiza un plan de formación.

Finalmente, para el Consejo Directivo y la Gerencia, El Cliente puede considerarse, también, al Accionista, que busca maximizar sus beneficios, así como también a los distintos elementos que interactúan con la empresa: Gobierno, Agencias Legisladoras y Tributarias, Bancos, etc.

2. **Satisfacción del Trabajador ó Empleado (Employer Satisfaction).**
   En estas series escribo además sobre la Motivación del Trabajador. Esta motivación se fundamenta en la participación por todos, incluido la gerencia y es la base del Kaizen, el Gemba Ryoku (La Fuerza del Gemba, Capacidad del Gemba), el liderazgo y el trabajo en equipo.

> **Gemba-Ryoku** es el sistema nervioso autónomo que gestiona la actividad y la organización. El resultado es la capacidad de crear, mantener y desarrollar una nueva condición sobre la ya establecida.

El concepto de Satisfacción del trabajador y la Gestión de la Motivación son los primeros en ser llamados a priorizarse en la "Cultura del Cambio"

3. **Satisfacción de la Sociedad (Society Satisfaction).**
   Una compañía o negocio no puede esperar continuidad a largo plazo si no puede ganarse el afecto y la aceptación de la sociedad. Y viceversa: Una compañía no puede ganarse la aceptación de la sociedad si no tiene un proyecto a largo plazo.

   La sociedad, también incluye el entorno natural, el socioeconómico y todo tipo de interacciones que la empresa ejerce en su ámbito de acción natural.

Notas al vuelo del Maestro Kimura…

Un ejemplo real de motivación a través del embellecimiento:

Hace algún tiempo, cuando estaba realizando un trabajo de consultoría en una fábrica Mexicana, promoví una actividad basada en el continuo embellecimiento de la fábrica con el propósito de elevar la mentalidad general hacia la participación por todos en la gestión de fábrica.

El requisito mínimo era la utilización de plantas y flores frescas naturales, además de un presupuesto muy limitado.

Inicialmente la propuesta generó incomodidad. Pero gradualmente, la actividad fue expandiéndose, también, hasta el lavabo y los servicios. Cada sección y línea de producción debía concretar por si mismos las reglas para mantener el cuidado de las plantas y flores.

Todo el mundo aprecia las plantas y flores naturales y todo el mundo sabe que requieren atención y mantenimiento, igual que la maquinaria.

Algunos trabajadores sugirieron que se cambiaran las plantas y flores naturales por sus equivalentes artificiales. Pero rechacé la sugerencia porque aparentemente las flores artificiales no necesitan mantenimiento y pronto se llenarían de polvo y suciedad.

Las plantas y flores frescas naturales requieren mantenimiento por parte de sus propietarios, no así por parte de departamentos creados al efecto como “departamento de mantenimiento de plantas”. No existe ese departamento ni tiene personal asignado, por lo que son los mismos trabajadores los que deben realizar la primera y más importante fase de su mantenimiento productivo total (TPM) Siendo la labor productiva de las plantas el embellecimiento de la fábrica.

Así, las plantas requieren atención y trabajo, riego y cuidado diario, poda, abonado, tratamientos fitosanitarios. Así, también, las flores frescas requieren su reemplazo semanal y el cambio diario del agua. También requieren un trabajo de mantenimiento bajo unas reglas autoimpuestas y la gestión presupuestaria.

Así los trabajadores decidieron continuar con la campaña de embellecimiento con flores frescas.

En esta fábrica enseñé los QCC (Esp. Círculos de Control de Calidad) tras la campaña de embellecimiento. Así, pude introducir el trabajo en QCC paulatinamente y sin resistencias.

En ese tiempo fueron requeridos mis servicios de consultoría por una fábrica de los EEUU para introducir la gestión Lean y Kaizen y al igual que en la empresa Mexicana, recomiendo la actividad de embellecimiento con flores frescas. Sin embargo, el propietario no lo creía necesario y me preguntó cómo podía esto fomentar kaizen.

Y le hable de esta manera: “La actividad de cultivar la mente Kaizen y las flores frescas en el área de descanso, la cafetería y el área de maquinaria promueve la capacidad de pensamiento por uno mismo y la creatividad”.

La capacidad de pensar por uno mismo y la creatividad es mayormente trabajo del hemisferio derecho y siempre menciono la importancia de balancear el trabajo de ambos hemisferios.

La Esperanza de Vida Corporativa (II).- El Qué y el Cómo

Unas preguntas clásicas son por ejemplo; Qué caracteriza a una compañía excelente o bien; Porqué queremos introducir, por ejemplo, el Lean Management o el TPS o cualquiera que sea la denominación de nuestro esperado sistema de gestión. Y realmente ¿Para qué queremos introducirlos?

La respuesta a todas estas preguntas es simple y es para perseguir el objetivo de lograr establecer las condiciones para conseguir una compañía excelente.

Es conveniente establecer unas condiciones básicas que debe lograr una compañía excelente, de manera que se defina, desde el punto de vista de las 3S, tal y como se ha mencionado con anterioridad:

Una compañía "excelente" se define por:

1. Beneficios Continuos.
2. Alta Moral en sus Integrantes.
3. Larga Esperanza de Vida.
4. Renombre y Reconocimiento

Creo firmemente, que una compañía excelente se define, no solo por su capacidad de generar beneficios, sino por su larga esperanza de vida y conciencia de continuidad. Es decir, su proyecto a largo plazo.

Por medio de la necesidad aparente de perseguir exclusivamente la eficiencia mediante la utilización de herramientas (Leftware) una empresa no puede llegar a la excelencia ni garantizar su supervivencia.

El requerimiento básico es colocar la "**caja de herramientas**", sobre una base sólida, que se puede construir mediante el cemento que proporciona el Rightware.

Sobre la base del Rightware (Corporate Constitution) y edificando el El Leftware (Las Herramientas de Gestión de fábrica) se puede contribuir a la mejora, el desarrollo y la supervivencia de la compañía.

Utilizar las técnicas del Factory Management (Leftware), tales como Lean Management, TPS, TQM o cualesquiera, es importante, pero no son tan esenciales como la Filosofía Corporativa, la visión Corporativa, La Cultura Corporativa, la Confianza y el Gemba-Ryoku (Rightware)



¿Cuánto de larga puede ser la esperanza de vida empresarial?

En anteriores publicaciones he escrito que la esperanza de vida media de una empresa era de 30 años. Sin embargo, recientemente se ha acortado últimamente hasta los 25 años.

Un amigo Estadounidense me recomendó un libro titulado “The Soft Edge”. En español significa: El Borde Suave. Escrito por Rich Karlaad. Me sorprendió el título y me preguntaba qué contendría un libro con este título.

Mi colega me ofreció enviarme el libro desde USA, aunque yo decliné amablemente la oferta porque no dispongo de tiempo para leerlo en inglés.

Sin embargo, él me detalló y resumió el contenido de este libro en un correo electrónico con el siguiente texto:

> *De acuerdo con el libro, el número de empresas que sobrevive más de 25 años ha descendido un 40%.*
>
> *Así, la esperanza de vida media de las 500 empresas que constituyen el índice “Standard & Poor’s” se ha reducido desde los 50 años a menos de 25 años. Y en menos de 25 años las empresas supervivientes se reducirán a un tercio. Es decir, otros dos tercios desaparecerán.*
>
> *Mr.Karlgaad presenta dos conceptos: Hard Edge y Soft Edge. El primero está constituido por 5 elementos: Velocidad/Acción, Coste, Cadena de suministros, Transporte y Eficiencia del capital. El Soft Edge, por su parte, está constituido por La Confianza, La Sagacidad, El Conocimiento, El Trabajo en Equipo y La Historia.*
>
> *Este autor sugiere la imagen de una compañía exitosa con las siguientes:*
> - *La compañía excelente y el éxito continuo de la organización sobresale en ambos conceptos: Hard & Soft Edge.*
> - *Para conseguir el mayor rendimiento posible, dependemos de un equilibrio de habilidades entre Hard y Soft en todas las circunstancias.*
> - *El Soft Edge está empezando a ser reconocido finalmente en todo el mundo.*
>
> *Una compañía que pretenda perdurar en esta época globalizada y con grandes cambios, debe sobresalir en el Soft Edge más que en Hard Edge.*
>
> *Hoy, muchas empresas líderes están atormentados por extremas economías y los accionistas tienden a despreciar el alto valor de los clientes y trabajadores. Como resultado de esto, el sentido de la alienación y falta de confianza están creciendo y mucha gente no siente que “El Trabajo” pueda ser interesante.*
>
> *Mr. R Karlgaad da importancia las 5 partes del Soft Edge.*

En el intercambio de correos con mi colega de EEUU, he podido entender esto. Así, mi colega recomienda leer este libro por su orientación hacia el pensamiento Japonés.

Viendo el ejemplo del cuadro anterior, es interesante y una buena noticia, que un estadounidense, generalmente considerado como la personificación del racionalismo, publique un libro defendiendo el pensamiento Japonés.

En la última columna, escribí la importancia de la Declaración de la Misión Corporativa. Y es muy cierto que la Declaración de Misión es una de las bases esenciales de la empresa y parte del Soft Edge, según el autor. Así la columna vertebral de la empresa es la Misión, compuesta por la Ética y la Filosofía de la empresa o los Principios y Valores.

Sin embargo, hace ya más de veinte años que unos autores del mismo país proponían el Rigtware como la Constitución Corporativa. El título de este popular libro es "En Busca de la Excelencia", escrito por Tom Peters y Robert H Waterman Jr.

En este libro publicado a inicios de los años 90 se detallan una serie de condiciones que debe cumplir una compañía excelente.

"

1. *Tendencia hacia la acción. La toma de decisiones debe ser activa y que facilite tomar la iniciativa. Facilitar la toma de decisiones rápidas y la resolución de problemas. Se debe evitar el control burocrático.*
2. *Cercanía al cliente. Aprender de las personas que atiende el negocio.*
3. *Autonomía y espíritu emprendedor. Fomentar la innovación y a los "campeones".*
4. *Considerar la productividad a través de la gente. Tratar a los trabajadores como la base fundamental de la calidad.*
5. *Practica orientada a hacia los valores y el compromiso. Definiendo los "Valores" como La filosofía de gestión que guía la práctica cotidiana.*
6. *Apuesta por el negocio. Quedarse en el negocio que conoce.*
7. *Mínima jefatura y personal directivo. Algunas de las mejores compañías disponen de una Jefatura muy reducida.*
8. *Equilibrio entre Tirar/Soltar. Proporcionar Autonomía a las actividades del taller sobre unos valores centralizados*

"

…Extracto de 'En busca de la Excelencia')

De una manera más simple, los resumiría en los siguientes dos conceptos:

1. Tener un sistema de toma de decisiones rápido y orientado hacia la acción.
2. Tener una cultura corporativa que motive, entusiasme e ilusione al trabajador hacia el trabajo.

Este libro fue escrito basándose en encuestas realizadas a 60 compañías excelentes de aquel tiempo, tales como DEC, Hewlett-Packard, P&G, Johnson&Johnson, Caterpillar, 3M, Marriot, McDonald, Down Chemical, etc.

Sin embargo, Wang (Digital and Wang) y DEC (Digital Equipment Corporation) han desaparecido ante errores estratégicos y tendencias del mercado diferenciadas.

Una de las condiciones esenciales que debe cumplir una compañía fuerte y excelente es la continuidad y supervivencia. Así, una compañía puede sobrevivir y continuar en el mercado solo si mantiene el compromiso con las 3Ss.

La Esperanza de Vida Corporativa (II).- El Cuánto.

El señor Karlgaad específico, que la esperanza de vida media de las empresas es de unos 25 años.

MMC (Mitsubishi Motor Corporation http://www.mitsubishi-motors.com/), de la cuál he hablado en anteriores publicaciones, se estableció en 1970. En 2016, es decir, después de 46 años, su control fue tomado por Nissan, después de varios de algunos desgraciados hechos. Ahora existe una alianza Mitshibishi-Nissan-Renault a nivel mundial.

TMC (Toyota Motor Corporation http://www.toyota-global.com/) fue fundada en 1933. Acumula 83 años hasta la fecha.

Honda (Honda Motor corporation http://world.honda.com/) fue fundada el 1946 y ya cumple 70 años.

SUMITOMO se retrae aún más en el tiempo (The Sumitomo Electric Group http://global-sei.com/company/vision.html)

En el mundo, de acuerdo con la literatura revisada, hay 5.586 compañías que continúan su actividad después de 200 años en un total de 41 países, entre ellas hay: 3.146 en Japón, 837 en Alemania y 22 en Francia.

Y según esa misma literatura, la esperanza de vida de las empresas en el mundo es ahora de unos 22,4 años. Esta cifra incluye algunos países en pleno desarrollo, como China.

El número de empresas con una vida superior a los 100 años en Estados Unidos es de sólo 2 compañías. Sin duda porque EEUU es un país aún muy joven, con sólo 240 años de historia y fundado en 1776.

Una compañía debe sobrevivir y mantenerse durante el tiempo de vida de sus trabajadores y así contribuir a la sociedad.

La compañía más antigua del mundo

SUMITOMO no es la compañía más antigua del mundo y aunque su historia es verdaderamente larga, sólo ha cumplido algo más de 400 años.

La compañía más antigua del mundo continúa su actividad por más de 1.438 años, es decir, desde el año 578 de nuestra era. El nombre es **Kongou-Gumi[3].**

Kongou-Gumi es una compañía Japonesa dedica a la construcción y al mantenimiento de los templos y santuarios.

Y el lema (Declaración de la Misión) de la familia fundadora era y sigue siendo:

1. Hacer el trabajo duro del Templo y el Santuario.
2. Beber moderadamente.
3. No hagas las cosas que no se adaptan o superen a tu capacidad.

---

[3] Para conocer más de esta empresa: https://es.wikipedia.org/wiki/Kong%C5%8D_Gumi



4. Haz las cosas que son para la gente.

Esta es la Declaración de Misión más antigua. Pero el segundo lema "Beber Moderadamente" es humorístico. **Kongou-Gumi** era el grupo de carpinteros. Y los carpinteros son bebedores, o quizá lo sean…

Creo que no es un concepto de empresa moderna y que una declaración de misión del siglo VI no es adecuada para la época actual. Pero tal organización familiar existe aún.

En Japón hay 28.000 empresas cuya vida es mayor a los 100 años y 7 empresas con más de 1.000 años. La causa de la continuidad y la larga vida de las empresas en Japón es la cultura corporativa Japonesa que da importancia al Rigtware (Soft Edge): Constitución Corporativa.

Aunque en Japón también aparezcan y desaparezcan empresas como MMC, por lógica también existe una selección promovida por el mercado y la sociedad.

El Ejemplo de la Industria China (i de iv)

Recientemente fui requerido a participar en un debate por Videoconferencia con un grupo situado en los Estados Unidos y el tema: "El desarrollo de la excelencia de La Empresa China".

Buen título bajo el que subyace un complejo desarrollo. La cuestión podría ser ¿Cuál es la razón por la cual la industria china no evolucione hacia una de primera clase?

China ha evolucionado hasta la segunda posición en PIB y es llamada "La Fábrica del Mundo". Pero todavía la industria china es de segunda clase y tiene una corta esperanza de vida. Ambas consecuencias provienen de la misma raíz.

Recientemente el Presidente Xí Jìnpíng proclamó la Política de las 4 Modernizaciones. Y dentro de ellas, está la política de la Modernización Industrial.

Un medio de comunicación chino (広州 日報) publicó una columna y nombro una cita de un documento redactado por el profesor Li Jiangwei:

"El promedio de la vida útil en China de las empresas privadas es de 2,9 años; Para las empresas Pequeñas y Medias es de 2,5 y para las Grandes de 7 ~ 8 años, sin contar con las empresas estatales, denominadas Zombi, consideradas muertas".

Durante una semana discutimos y enumeramos los puntos de mejora necesarios en una sesión de Tormenta de ideas y su adecuado registro. Antes de comenzar esta sesión, les dije que no soy economista, sino un especialista de Gemba. Pero este equipo me pidió mi opinión desde el punto de vista de la gestión de la fábrica.

/..

[4]

[4] En esta era de internet se me hace realmente fácil atender conferencias principalmente porque así reduzco mis viajes de negocios al extranjero. Así mi trabajo de consultoría y educación ha ido evolucionando y ahora puedo hacer mi trabajo cara a cra, con mis estudiantes y clientes muy fácilmente con a través de la teleconferencia mediante Skype.

El Ejemplo de la Industria China (ii de iv)

Todas las posibles respuestas y problemas fueron investigados durante una semana y sus opiniones, aunque podrían ser más, se detallan a continuación.

1. Alto porcentaje de rotación de la fuerza laboral. No hay crecimiento de expertos.
2. La escala de la fábrica. Poca inversión para I + D y maquinaria de vanguardia.
3. Los negocios comienzan sin ventaja competitiva, salvo la tendencia de los tiempos presentes.
4. Hay una parte de las empresas dedicada a recursos, pero no existe la parte dedicada a innovación.
5. No existe tradición en la innovación industrial.
6. Poca habilidad en la gestión empresarial y en la gestión de fábrica comparada con su costo.
7. Es realmente complejo convertirse en un gerente excelente en un ambiente de corrupción generalizada.
8. Las empresas privadas carecen del respaldo del gobierno. Los Oligopolios, como la energía o la banca,, sin embargo, tienen total respaldo gubernamental.
9. Excesiva carga tributaria a las empresas privadas.
10. Estrecha relación entre la empresa y la burocracia gubernamental.
11. Reducida confianza en la sociedad. Pobre grado de calidad general, cumplimiento inadecuado y excesiva picaresca en la interpretación y cumplimiento de la Ley.
12. Escaso capital propio y alta proporción de la deuda.
13. El Empresario fundador persigue el beneficio inmediato y fuerza a lograr el objetivo.
14. Estructura administrativa deficiente.
15. Temeraria diversificación y expansión de negocios.
16. Errática política en cuanto al intercambio económico con otros países.
17. Escasa iniciativa e imitación
18. Escaso nivel de motivación y pertenencia de los trabajadores a la empresa.
19. Montaje final en cadena industrial forzando la cadena sin dar opción al trabajador a decidir sobre su trabajo (Ausencia de Jidoka).
20. Carencia de técnica y formación en habilidades para las relaciones humanas.
21. Dificultad de prevención dante desastre natural o humano.
22. No existe desarrollo de tecnología propia.

Desafortunadamente no pude asistir a esta interesante lluvia de ideas de manera continuada, porque no mantuvieron la regla que se usar en inglés. Todos los miembros olvidaron esta regla cuando el debate se calentó.

Les comuniqué que, por favor, continuaran sin mí. Porque no deseo enturbiar el magnífico debate y que cuando consideren la necesidad de alguna aportación por mi parte, por favor, abran, de nuevo, el canal de la videoconferencia.

/..

El Ejemplo de la Industria China (iii de iv)

Honestamente no estaba interesado en los temas anteriores. Sin embargo, después de una semana, en diciembre de 2015 y al tiempo que las conclusiones anteriores, me llegó un mensaje de voz que despertó mi interés.

En este mensaje había algunos nombre de empresas como Xiaomi, Foxconn, etc . También la pregunta de por qué China no puede ganar Premio Novel en el campo de la ciencia a propósito de la ceremonia de entrega de los premios Novel de 2015.

Me pidieron mi opinión y respondí apreciando su esfuerzo y franca autocrítica. Seguidamente alabé el detalle en la redacción de la lista y sobre todo, la consideración del área Leftware. Aunque no existe elemento alguno del Rigtware.

Las palabras Experto, Ventaja-Competitiva, Innovación, Originalidad y Técnica pertenecen todas al área del Leftware. Pero… ¿Qué fuerza puede crearlos? La respuesta es la "Diversidad cultural y transmisión de la cultura y la tradición".

Entienda por favor, que en la gerencia de la fábrica, perseguir de Leftware es mucho más fácil que establecer el Rightware, que es, la columna vertebral.

Si un país fuera retratado como empresa, la falta más seria sería el área Rightware.

Por supuesto, el área de Leftware también es insuficiente y está muy por detrás. Aunque por ahora China precisa perseguir ambas faltas.

Leftware se puede completar desde el exterior con relativa facilidad. Sin embargo, el Rightware debería ser planteado por China a través de un arduo trabajo, tras mucho tiempo y paciencia.

Perseguir un nuevo o un efectivo Leftware es conveniente y necesario. Sin embargo, al seguir estas técnicas desde afuera, El Chino no puede ser el primero porque los competidores avanzan más, mientras El Chino persigue al innovador.

Si la industria China desea ser de primera clase, es necesario que evolucione en creatividad (hemisferio derecho). Y para cultivar la creatividad, el Rightware es esencial porque establece un marco sobre el que se puede innovar.

Si reemplazamos “compañía” por “país”, los cinco elementos del Rightware son necesarios, además del primero y más importante precepto que debe asumir la Empresa China: "Diversidad cultural y transmisión de la cultura y la tradición"

Existen, sin embargo, algunas fuertes barreras que deben ser superadas por el sistema político. Pero si se desea conseguir una posición de primera clase y la confianza del mundo, se deben superar estos obstáculos. Así, creo que China puede conseguirlo, porque es el país de Confucio y Mencio.

/..

El Ejemplo de la Industria China (y iv)

En este momento, el tema es bastante grande y se relaciona con el gobierno de su país. Entonces debo declinar responder sobre temas políticos o religiosos, porque proceso un lema: "No toco el pensamiento político y el pensamiento religioso en la enseñanza de la gestión de la fábrica”.

El tema original de este grupo es "Desarrollo a la excelencia de la empresa china".
¿Por qué es la empresa china de segunda clase? ¿Por qué la vida de la compañía es corta?

Como colofón, creo que si China continúa con su estilo de gestión actual, la empresa no ganará la posición de empresa de clase mundial o primera clase.

Las deficiencias principales de La Empresa China se encuentran en las siguientes:

1. El cultivo de la Filosofía Gerencial,
2. Visión a largo plazo,
3. Confianza y Cultura que se basan en el concepto 3S,
4. La diversidad cultural y la tolerancia,
5. El clima para mantener la cultura (Transmisión cultural),
6. La flexibilidad de aceptar las cosas buenas,
7. Y El Pensamiento de largo alcance. (Eng. Think-Big)

El Ejemplo de la empresa china Xaomi

Xiaomi (http://www.mi.com/en/) fue fundada en China en 2010. La compañía conocida como el Steve Jobs Chino. ¿Podría esta compañia tener una larga esperanza de vida?

Esta compañía es muy joven y ha crecido muy rápidamente. En 2014 estaba en la primera posición dentro del mercado chino y habría sobrepasado a **Samsumg** y **Apple**. Estaba ya en la quinta posición a nivel mundial.

Pero su negocio principal, la fabricación de “Su Smartphone” está en recesión, acosado por Huawei Technologies y OPPO. Ambas empresas ya está por encima de **Xiaomi** en 2016.

Su “estrategia” y su punto fuerte es ofrecer un alto rendimiento a muy bajo precio, aunque la apariencia del producto sea barata.

Es destacable que una compañía como esta haya causado un descenso de los precios y gracias a este tipo de compañías mucha gente en países subdesarrollados puede utilizar un “Smartphone”

Ahora esta compañía está expandiendo su gama de productos hacia los electrodomésticos y también hacia los ordenadores portátiles. Recientemente han adquirido varias empresas de fabricación de electrodomésticos, como **Ninebot**, **Midear**, etc, para fortalecerse en este mercado.

Sorprendentemente **Midear** adquirió la división de fabricación de electrodomésticos de **Toshiba**. Y de esa manera se hizo con su fabricación y su conocimiento.

Es, sin duda un fenómeno causado por un período de transición industrial y es del todo normal este tipo de adquisiciones.

Actualmente estamos en una época muy dinámica en esta transición, en la cual el trabajo intenso se está desviando a países con costes laborales inferiores. El ejemplo más drástico es **Apple** que ha desviado su producción hacia **Foxconn** y directamente sólo realiza el diseño y el desarrollo de su "iphone".

Así, comprar mano de obra intensiva barata es una tendencia natural de la industria.

Lo importante para **Xaomi** es si esta "estrategia" y esta serie de adquisiciones complementarán su desarrollo hacia una compañía excelente.

Quizá esta compañía llegue a considerar esta dirección, pero si no, ¿qué podemos sugerirles?

Una sugerencia podría ser elevar la capacidad de creatividad y posicionarse estratégicamente de mejor manera con esta línea de acción. Pero, ¿Cómo se puede fomentar la creatividad? La respuesta es el Rigthware.

Para cultivar la parte del Rigthware es necesario dedicar mucho tiempo, pero es necesario empezar, aunque el viaje sea largo.

Xiaomi es un ejemplo interesante y creo que es adecuado estudiarla un poco más

En las imágenes siguientes se puede observar que la compañía tiene una filosofía definida que ellos llaman: "Única y poco convencional estrategia de negocios". La Misión está definida por la frase: "Just for Fans" y coloca unos objetivos numéricos de ventas a la Visión.

La Misión es y debe ser la Ética y la Filosofía Corporativa. La Visión debe indicar nuestro destino o cómo queremos vernos en un futuro. Ambos forman la columna vertebral del Rigthware.

Xioami es una compañía muy joven y por lo tanto no tiene aún historia ni cultura corporativa.



El Desarrollo del Rigthware

Esta empresa china debería considerar intentar imaginar donde quieren verse dentro de 100 años para definir la Visión. Obviamente no pueden diseñar una estrategia para los siguientes 100 años, no es lógico. Pero es esencial considerar la imagen de la compañía, la Visión, como la espina dorsal de la compañía.

Así, la introducción del Leftware y sus herramientas TPS, TPM, TQM, etc. No son difíciles de entender, pero sí lo es introducirlas y que permanezcan en la fábrica sin la base bien cementada del Rightware.

Debo recalcar que si no hay antecedentes del trabajo con los cinco elementos del Rightware, no se puede establecer ningún elemento Leftware de manera permanente.

Así, en el trabajo de consultoría o coordinación de la mejora continua en una empresa, no sólo es necesaria la enseñanza y ayuda para la introducción de cualquier herramienta Lean perteneciente al Leftware (por ejemplo TPS o su equivalente según lo denomine cada empresa), sino también se debe ayudar y priorizar la creación del Rightware a nivel corporativo.

Debo mencionar que sin el respaldo de la dirección a largo plazo, no se puede establecer ni consolidar el Rightware. Luego tampoco se puede fijar el Leftware, ni a medio o largo plazo.

La Industria de Automoción China

China priorizara la industria de fabricación de automóviles. Sin embargo, el nivel técnico y de rendimiento y calidad del motor está a 30 años o más, de los fabricantes de automóviles japoneses o europeos.

Uno de los motivos es que hace 30 años no existían fábricas de automóviles en China. De hecho este retraso es insalvable debido al constante avance de los competidores.

De esta manera, el gobierno Chino apuesta por desarrollo del coche eléctrico y decide puentear la técnica del motor de gasolina/diésel. Con esta decisión, sí pretende alcanzar el desarrollo de otros países. Hay otros muchos retrasos técnicos tales como el sistema de conducción automático, tecnologías de seguridad, ligereza, baterías etc.

En el debate mencionado anteriormente, el motor fabricado por las empresas Japonesas, obtiene una alta evaluación. Los fabricantes Chinos podrían alcanzar el objetivo actual, que era aumentar el número de ventas de automóviles, aunque aún tienen un gran desfase en el rendimiento y calidad del motor.

Las razones son que incluso GREAT WALL MOTOR CO LTD, con la historia más larga en China cumple ahora 30 años. Por lo tanto, todavía tiene la falta de experiencia de fabricación de automóviles, trabajadores calificados, diseñadores. Adicionalmente, La cultura de China prioriza el beneficio rápido: "primero el beneficio y complicarse después".

El objetivo del coche eléctrico es también estratégico, con el fin de depender en menor medida de la importación de Petróleo, aunque china es también un productor de petróleo.

¿Cuál es la relación entre el tema original anterior y el punto 4 y 5 de las carencias de la empresa china expuestas anteriormente: "4.- Diversidad cultural y tolerancia, 5.- El clima para mantener la cultura (Transmisión cultural)"? Lo veremos con un ejemplo porque la respuesta es amplia.

El elemento clave ausente en la empresa **Xiaomi** es la “Creatividad y Originalidad”. Este es problema de las empresas industriales chinas y dependen de tecnologías japonesas, americanas o europeas.

¿Por qué describo en tanto detalle la situación en China? La respuesta no es sólo el placer de cambiar opiniones con mis amigos Chinos, sino que pienso que el caso chino es un buen ejemplo de la importancia y de la carencia actual del Rightware.

Recientemente la empresa GREAT WALL MOTOR CO. LTD ha fichado a un importante director de diseño Japonés. También, más de 100 ingenieros japoneses están trabajando en la compañía.

Pero obtener capacidades de fuera es una solución rápida. Sin embargo, esto tampoco es la solución de la ausencia de "Creatividad".

Sin el Rightware no podemos cultivar la “Creatividad” porque no existe un marco sobre el que organizarla ni gestionarla dentro de la organización y los talentos pueden perderse, marcharse o simplemente se desaniman.

Particularmente para China, la mentalidad de "Diversidad cultural y Transmisión de la cultura y la tradición" es un concepto básico.

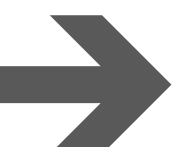
Realmente mi esfuerzo resultó, en aquella ocasión, infructuoso a la hora de explicar la importancia del Rightware. Mis amigos chinos requirieron de mí una sugerencia sobre su tema básico. Y mi sugerencia fue discutir el tema de "la diversidad cultural y la transmisión de la cultura y la tradición".

Aparentemente podríamos pensar que no hemos respondido aún a la cuestión de ¿Por qué la diversidad cultural, la transmisión de la cultura y la tradición se relaciona tan estrechamente con la excelencia empresarial?

No obstante, para responder a la cuestión debemos considerar a La Tradición, la Diversidad Cultural y a La Transmisión de la cultura como elementos que deben estar presentes en los 5 desarrollos del Rightware.

- **Tradición**
- **Diversidad cultural**
- **Transmisión cultural**





RIGHTWARE

- **Filosofía Corporativa: “Valores y Mision”**
- **“Visión”**
- **Cultura Corporativa**
- **Confianza**
- **Gemba-Ryoku**

Declaración de Misión dentro de la Filosofía Corporativa.

La Declaración de Misión de una empresa, es decir, su Credo corporativo ó lema, es muy necesario. Veremos el Porqué

En algunos casos, por ejemplo en los EE.UU. las empresas tienen una declaración de misión un poco atípica e incluso o no la tienen. Muchas compañías tienen una declaración de su misión que estipula la filosofía de la empresa por medio de frases concisas y cortas.

Sin embargo me pregunto cómo está la situación en Japón.

Creo que la mayor parte de las empresas disponen de una declaración de su misión, sin embargo, creo también que la declaración de misión de la empresa Japonesa, respecto a la de la empresa de los EE.UU. difieren.

La Misión Corporativa según Wikipedia en Español

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una declaración de la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización.

Los miembros de la organización son comúnmente conocidos como stakeholder o accionistas en la bibliografía estratégica, y comprende a los empleados, dueños, inversionistas o interesados, proveedores, clientes y a la comunidad.

La misión empresaria tiene sentido en tanto sea conocida por los stakeholders, pues proporciona un marco objetivo, sin ambigüedades ni malentendidos, para entender qué esperar de la compañía, y qué espera la compañía de cada uno.

La declaración de la misión es una forma muy difundida y efectiva de comunicarles la misión. Su efectividad depende de dos aspectos principales:

- El método de formulación de la declaración, que no deje fuera ningún aspecto esencial de la misión de la compañía
- La síntesis de la declaración a una frase única

Esta última característica es muy importante para una rápida y efectiva difusión y absorción del concepto. La única contra que se le atribuye es la forma antiestética, complicada y antinatural que suele adoptar la frase, que puede producir aversión, por lo menos la primera vez que se lee. A veces las compañías usan su declaración de misión como un eslogan publicitario, pero esto es una desviación del verdadero propósito.



No doy mi confianza por completo a Wikipedia[5], sin embargo, creo que muestra la tendencia del pensamiento en general imperante en Europa y en los Estados Unidos.

En Japón la palabra de declaración de misión se describe como la Filosofía de empresa, Filosofía de gestión, Credo de empresa y Lema de empresa.

Dentro de esta definición, La Filosofía de empresa y Filosofía de gestión son diferentes en el sentido estricto de la palabra.

El contenido de "Declaración de misión de la empresa japonesa" son frases cortas y concisas que resumen el "Significado de existir o la principal razón de ser de la empresa y la organización y son el pilar espiritual de la empresa y los empleados. Es posible decir que la declaración de misión es la figura espiritual de compañía y la base de la cultura corporativa como la ética corporativa. Y debe ser en universal.

Y el contenido de la misión es:

1. Significado de existir o la Razón de ser de la compañía y la misión. Relacionada con las empleados, clientes y la sociedad. Dar la importancia a 3Ss cuales son la Satisfacción del Cliente, la Satisfacción del Empleado y la Satisfacción de la Sociedad.
2. El sentido del valor de la organización y los empleados.
3. Declaración de la misión o La Filosofía de la Empresa, que se acompaña de la filosofía de gestión que muestra las "pautas de comportamiento", la postura básica de gestión y manera y métodos para realizar la filosofía de la empresa.
4. La ética corporativa, que da importancia, no sólo para el cumplimiento de la ley, sino también con la ética corporativa.

Anteriormente escribí que sentía que la declaración de la misión corporativa de la empresa japonesa y la europea o estadounidense eran diferentes. Vamos a ver algunas diferencias.

Merck: Proveer productos y servicios superiores a la sociedad, por medio del desarrollo de innovaciones y soluciones que mejoren la calidad de vida y satisfagan las necesidades de los clientes, dar a los empleados trabajo significativo y oportunidades de progreso, y a los inversores un retorno superior.

Microsoft: Una computadora en cada escritorio y en cada hogar, con software de Microsoft.

3M[6]: Las personas de 3M tenemos un firme compromiso por hacer mejor y más fácil la vida de todas las personas del mundo. Nuestros valores:

- Actuar con honestidad e integridad en todo lo que hacemos.
- Satisfacer a nuestros clientes con una tecnología innovadora y una calidad superior, con nuestro valor y servicio.
- Proporcionar a nuestros accionistas unos dividendos atractivos por medio de un crecimiento global sostenible.
- Respetar nuestro entorno social y medioambiental en todo el mundo.
- Valorar y desarrollar el talento, la iniciativa y el liderazgo de nuestros empleados.
- Ganar la admiración de todos nuestros socios y colaboradores.

[5] https://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n_de_la_misi%C3%B3n
[6] . http://solutions.productos3m.es/wps/portal/3M/es_ES/about-3M/information/about/us/



Google: La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal.

Ahora veremos algunas más complejas de empresas de los EE.UU:



ONE TEAM

People working together as a lean, global enterprise for automotive leadership, as measured by:

Customer, Employee, Dealer, Investor, Supplier, Union/Council, and Community Satisfaction

ONE PLAN

- Aggressively restructure to operate profitably at the current demand and changing model mix
- Accelerate development of new products our customers want and value
- Finance our plan and improve our balance sheet
- Work together effectively as one team

ONE GOAL

An exciting viable Ford delivering profitable growth for all

Expected Behaviors

Foster Functional and Technical Excellence
- Know and have a passion for our business and our customers
- Demonstrate and build functional and technical excellence
- Ensure process discipline
- Have a continuous improvement philosophy and practice

Own Working Together
- Believe in skilled and motivated people working together
- Include everyone; respect, listen to, help and appreciate others
- Build strong relationships; be a team player; develop ourselves and others
- Communicate clearly, concisely and candidly

Role Model Ford Values
- Show initiative, courage, integrity and good corporate citizenship
- Improve quality, safety and sustainability
- Have a can do, find a way attitude and emotional resilience
- Enjoy the journey and each other; have fun - never at others' expense

Deliver Results
- Deal positively with our business realities; develop compelling and comprehensive plans, while keeping an enterprise view
- Set high expectations and inspire others
- Make sound decisions using facts and data
- Hold ourselves and others responsible and accountable for delivering results and satisfying our customers



Vision:

People: Be a great place to work where people are inspired to be the best they can be.
Portfolio: Bring to the world a portfolio of quality beverage brands that anticipate and satisfy people's desires and needs.
Partners: Nurture a winning network of customers and suppliers, together we create mutual, enduring value.
Planet: Be a responsible citizen that makes a difference by helping build and support sustainable communities.
Profit: Maximize long-term return to shareowners while being mindful of our overall responsibilities.
Productivity: Be a highly effective, lean and fast-moving organization.

"Our vision serves as the framework for our Roadmap and guides every aspect of our business by describing what we need to accomplish in order to continue achieving sustainable, quality growth."

Toyota[7]: La filosofía básica de Toyota-Industries:

1. **El respeto a la Ley:** Toyota-Industries está decidido a cumplir con la letra y el espíritu de la ley, dentro y fuera de Japón, y para ser justos y transparentes en todas sus relaciones.

2. **Respeto al prójimo:** Toyota-Industries es respetuoso de la gente, la cultura y la tradición de cada región y país en el que opera. También trabaja para promover el crecimiento económico y la prosperidad en esos países.

3. **El respeto por el medio ambiente natural:** A través de sus actividades empresariales, Toyota-Industries trabaja para contribuir a mejorar las condiciones de vida regional y la prosperidad social y se esfuerza por ofrecer productos y servicios que son limpios, seguras y de alta calidad.

4. **El respeto de los Clientes:** Toyota-Industries lleva a cabo la investigación intensiva y con visión de futuro de productos y servicios para crear nuevo valor para sus clientes.

5. **El respeto de los empleados:** Toyota-Industries nutre los efectos de la invención y otras habilidades de sus empleados. Se trata de crear un clima de cooperación, para que los empleados y la empresa puede desarrollar todo su potencial.

La responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Hay una tendencia orientada hacia el cumplimiento del concepto de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en los Estados Unidos. Por supuesto, en Japón también está presente este concepto y el pensamiento que representa.

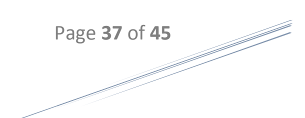
En Japón se entiende que la Responsabilidad Social Empresarial de una corporación tiene la responsabilidad de contribuir a la sociedad bajo el punto de vista de la ética corporativa.

En la declaración de misión de la empresa japonesa, existen los factores de la ética empresarial y la del RSE.

La comparación de la filosofía de la empresa es muy interesante. Y como usted consciente cuando se compara la filosofía corporativa (credo, lema) en Ford y Toyota, por supuesto, son muy diferentes.

No comparo una con otra ni establezco cual es mejor. Sin embargo existe una tendencia diferente entre Japón y Estados Unidos/Europa.

[7] TMC: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html



La importancia de la filosofía de la empresa

Recientemente salieron a la luz noticias muy interesantes pero a la vez tristes y decepcionantes sobre lo que se conoce como los “Papeles de Panamá”, además de escándalos relacionados con Volkswagen, sobre el problema de la falsedad de la regulación de los gases de escape.

Otra de las empresas que se ha visto afectada por este escándalo de los gases de escape es una empresa Japonesa con más de 140 años de historia: Mitsubishi Motors Corporation.

Personalmente siento que son muy hechos muy lamentables al estar relacionadas con empresas o personas moral y éticamente comprometidos.

En el asunto de los “Papeles de Panamá” existen más de 230 nombres de nacionales de Japón y más de 20 empresas de la misma nacionalidad. Alguna de estas empresas mencionó que “No hacían ninguna ilegalidad”.

Por otro lado el mismo Presidente de los EE.UU. Barack Hussein Obama dijo que “en si mismo el problema no es la ilegalidad de los actos”. Pero entonces, ¿Por qué se produjeron tales hechos inmorales, vergonzosos e injustos? ¿Es que tal vez la filosofía corporativa y la ética tienen un solo credo basado en la prevalencia del lucro?

En Japón, Mitsubishi Motors Corporation (MMC) sufrió tal escándalo en 3 ocasiones. Y realmente se puso en duda la posición y la ética corporativa de esta empresa.

Originalmente, la Postura de Gestión debe ser regulada en la Declaración de Misión.

En Sumitomo y en la educación de los empleados, la filosofía Sumitomo se enseña muy profundamente y con frecuencia. De la misma manera la declaración de misión debe ser compartida por todos los empleados (de abajo hacia arriba) y también debe ser transmitida a la sociedad y a los clientes.

Una declaración de misión es realmente “El Significado de existir" y El Espejo de la Ética.

En la fecha del 1 de Agosto de 2015, la Comisión de Investigación Especial que investigó “El problema de la falsedad de la regulación de los gases de escape" de Mitsubishi publicó su informe de 264 páginas. En este informe propone: “**Dar prioridad a la ética corporativa antes que lucro”.**

Y en la fecha de ayer, 23 de Agosto de 2016, MMC publicó su pensamiento y prometió restablecer la ética corporativa.

Mitsubishi[8]: Mitsubishi Motors ha elaborado una nueva filosofía corporativa que afirma el propósito de la existencia de la compañía y proporciona una hoja de ruta más clara para su dirección futura. Adherido a "Los Tres Principios *" del grupo de compañías Mitsubishi, la nueva filosofía servirá como piedra de toque para todas las actividades realizadas bajo el nombre de Mitsubishi Motors. Los conceptos centrales de esta filosofía son los siguientes:

[8] Mitsubishi Motors Corp.: http://www.mitsubishi-motors.com/en/corporate/philosophy/philosophy.html
The Three Principles-MMC: http://www.mitsubishi-motors.com/en/corporate/philosophy/principle.html



Filosofía Corporativa y Postura de Mitsubishi Motors (formulada en enero de 2005):

"Estamos comprometidos a proporcionar el máximo placer de conducción y seguridad para Nuestros valiosos clientes y nuestra comunidad. Sobre estos compromisos que jamás comprometeremos. Este es el camino de Mitsubishi Motors".

1. **Enfoque centrado en el cliente:** Mitsubishi Motors dará la máxima prioridad a ganar la satisfacción de sus clientes y, al hacerlo, convertirse en una empresa que goza de la confianza de la comunidad en general. Con este fin, Mitsubishi Motors se esforzará por hacer frente a los problemas medioambientales, aumentar el nivel de seguridad de los pasajeros y de la carretera y abordar otras cuestiones que preocupan a los propietarios de automóviles y al público en general.
2. **Una dirección clara para el desarrollo y fabricación de vehículos Mitsubishi Motors:** Los coches que Mitsubishi Motors fabricará incorporarán dos conceptos principales: "placer de conducción" y "seguridad". Mitsubishi Motors fabricará automóviles que ofrecen un rendimiento de conducción superior y niveles superiores de seguridad y durabilidad, y como tal, los que los utilizan disfrutarán de la paz de la mente.
3. **Esforzándose un poco más:** Mitsubishi Motors prestará mucha atención incluso a los detalles más pequeños en la creencia de que este enfoque llevará a los clientes a descubrir un nuevo valor en sus coches, dándoles una experiencia de motor más rica y más gratificante.
4. **Importancia de la continuidad:** Mitsubishi Motors seguirá fabricando coches distintivos con la pasión y la convicción necesaria para superar todos los desafíos.

*** Los Tres Principios de Mitsubishi:**

"Shoki Hoko" = Responsabilidad Corporativa hacia la Sociedad
Esforzarse por enriquecer a la sociedad tanto material como espiritualmente, contribuyendo a la preservación del medio ambiente global.

"Shoji Komei" = Integridad e imparcialidad
Mantener los principios de transparencia y apertura, llevar a cabo negocios con integridad e imparcialidad.

"Ritsugyo Boeki" = Entendimiento global a través del negocio
Ampliar los negocios, basados en una perspectiva global que abarca todo.

La Necesidad de la declaración de la Misión en la filosofía corporativa

Me gustaría presentar en esta ocasión una clarificadora columna escrita por el filósofo Takashi Uchiyama:

> ***Ocupación (negocio) abandonar a la humanidad en su decadencia.***
>
> *Yo vivo en campo por largos años. En este año la primavera ha llegado antes de lo habitual.*
>
> *En este año también la vida de campo se desarrolla inmutablemente.*
>
> *La vida en el pueblo está dedicada a formas inesperadas. El trabajo de campo, recoger plantas silvestres comestibles, etc.*
>
> *También hay muchos eventos festivos de primavera, el trabajo comunitario (Segar, tala, etc.), y también recientemente varios eventos de planificación durante el sábado y el domingo.*
>
> *Y un punto muy interesante es que es ambiguo que estos eventos y la planificación sean los trabajos o más bien la vida en sí mismo del pueblo.*
>
> *Si se dice que es un trabajo, puede ser que sea un trabajo. Si se dice que es la vida, puede ser que sea la vida de pueblo.*
>
> *En la sociedad tradicional se unifican todas vagamente.*
>
> *Trabajo y vida están unificadas. Y relacionados con estos, se forman la sociedad y la cultura regional. La fe y la religión también están relacionados con el trabajo.*
>
> *Era la forma tradicional del mundo de vida.*
>
> *Sin embargo, tal combinación de vida y sociedad unificada se destruye poco a poco detrimento de la sociedad moderna.*
>
> *Y la situación se cambia a una en la cual el trabajo es trabajo, la vida es vida, la cultura es cultura y la sociedad es sociedad separadamente. Por esta situación, ocupación se establece independientemente de la vida, la cultura y la sociedad.*
>
> *Y en este cambio, nació la época de dar importancia a la ética de la ocupación, cuando en la sociedad tradicional una ética de ocupación se formó de manera natural.*
>
> *El pensamiento de ocupación se formó en general, debido a una ocupación se relacionó con otros elementos (sociedad, cultura, fe indígena y vida).*
>
> *Tal relación en la cual la ocupación contiene a estos y nunca se permitió destruir la sociedad. Así la vida creó la ética de ocupación de forma natural.*

Pero, la conveniencia del trabajo y la ética de trabajo (negocios) se vuelven a poner a sus pies de forma independiente en la situación en la cual los negocios son independientes como "sólo los negocios".

Y una sociedad moderna de las personas que consideran sólo su logro o el de su empresa nació.

Adicionalmente, a pesar de que él cree que trabajar con fidelidad, las obras y los actos están alineados con su estrecha visión del mundo y su única ocupación.

Y como resultado se ha producido un fenómeno que se destruye la sociedad.

Aunque el número de personas involucradas en los escándalos de los "Papeles de Panamá" y Volkswagen se incrementa, hay también una buena noticia;

Las personas de esas entidades que se sienten dolidos, volvieron a dedicar su esfuerzo para hacer una nueva actividad empresarial o un voluntario, que, de alguna manera restablezca el mundo que está relacionado con su ocupación y la cultura, la vida, la sociedad y al prójimo.

Algunas empresas también vuelven a hacer un esfuerzo enfocado hacia la contribución social de la actividad del empleado.

Así, Una compañía fomenta la actividad de contribución social por medio del embellecimiento mensual de la calle. Sin embargo, el número de empresas que cumple con esta función social es aún minoría.

Y en una época que una persona es infeliz en su ocupación (negocio, profesión, trabajo), deja de ser humana, y si la situación se abandona, sobreviene la decadencia.

Takashi Uchiyama[9]

---

[9] N.T. He intentado aproximarme a una traducción fiel, sin embargo algunos conceptos y metáforas he tenido que adaptarlos a la cultura hispana con el fin de crear un flujo de lectura consistente.

También creo que es adecuado ofrecer más datos de este filósofo y en concreto de una página web que amplia más aún las lecturas que el Maestro Koichi Kimura nos ofrece sobre las distintas atribuciones de trabajo del cerebro humano y sobre todo en lo relacionado con la felicidad. Así, para saber más sobre la obra de este filosofo Japonés y de otros muchos autores relacionados, puede acudir a la página de ISHES (The Institute for Studies in Happiness, Economy and Society http://ishes.org/en/) cuyo lema es: "UNA PÁGINA WEB PARA PENSAR EN LA FELICIDAD ***LEFT-BRAIN*** …Y SENTIR LA FELICIDAD ***RIGHT-BRAIN***".

Además, una entrevista con este filósofo japonés, se puede seguir en una página afín a la anterior: http://www.japanfs.org/en/news/archives/news_id035089.html cuyo lema, también es llamativo y relacionado con el tema de la columna del Maestro Koichi Kimura: FOR A HAPPY SUSTAINABLE FUTURE. INITIATIVES FROM JAPAN TO THE WORLD.

Leftware

De nuevo echemos un vistazo a la tabla de la Página 10 porque en esta tabla figuran muchas técnicas o sistemas que son requeridos para gestionar o controlar o bien pueden ser usados de cualquier otra manera en la compañía. Naturalmente no están todas las que son, pero sí la mayor parte y siempre debemos considerarla una tabla viva y en continua adaptación.

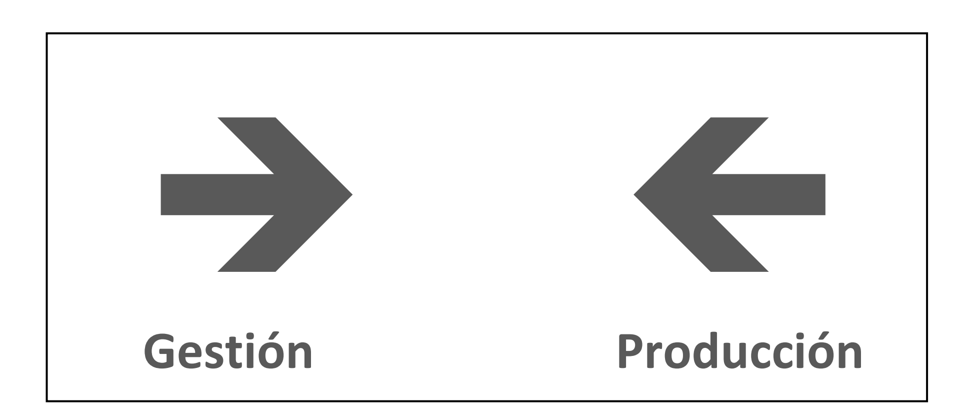
Por favor, entienda que son muchas técnicas y herramientas. Estas herramientas, usadas en la proporción adecuada y de la manera adecuada proporcionan un entendimiento de la situación de la compañía y generan vías para su mejora.

En el gráfico podemos ver que las técnicas de gestión pueden no afectar a la producción directamente, pero sin embargo, son importantes en la Gestión de Fábrica.

Por ejemplo en la parte DERECHA del gráfico en la parte del Leftware está la Política de Control (Policy Control) y esta política no afecta a la producción diaria directamente, aunque sí a la buena gestión.

Sin embargo, en la IZQUIERDA del gráfico, está la Ingeniería Industrial (Industrial Engineering) que afecta directamente al modo de manipulación y trasiego racional de materiales.

En el medio del gráfico figura TQM y TPS, que se ven afectados a ambos puntos de vista.



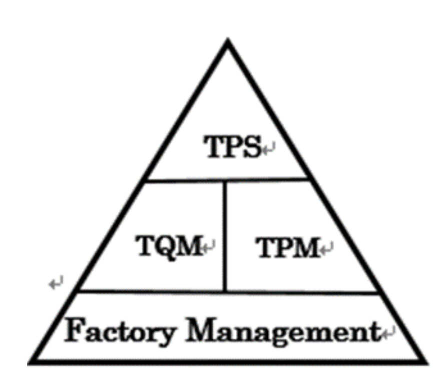
Existen, también, dos flechas. Una tiene dirección hacia la izquierda y otra fluye hacia la derecha.

Cuanto más a la derecha están las herramientas, más características asociadas a la Gestión, tienen estas técnicas. Y cuando más a la izquierda está situada la técnica o herramienta, se asociada más a la producción.

En general, TPS, TPM, TQM, etc. son entendidas como “Técnicas de Gestión de Fábrica”.

Por cierto, el elemento TPS no es el Toyota-Production-System, sino TOTAL PREVENTIVE SAFETY (TPS), el cual enfoca la empresa hacia la participación de todos los integrantes en actividades de prevención de la salud.

En el mapa hay también, elementos tintados en Gris-Oscuro que están en la parte del Leftware. Estos elementos son los establecidos, según mi punto de vista, dentro de la Gestión Básica de Fábrica (Basic Factory Management).



He explicado la relación de los elementos de la gestión básica de fábrica y otras herramientas en la pirámide de TPS anexa.

Aunque, cuando realizo la lectura de la Gestión de Fábrica, lo comparo mejor con un tejido en el cual se entrelazan Tramas y Urdimbres.

Si imaginamos que las Tramas son los elementos de la gestión básica de fábrica y la Urdimbre son las herramientas de Gestión de Fábrica. Ambos elementos, Tramas y Urdimbres se cruzan como en un telar, uno con otro para formar la Gestión Total que requiere la empresa.

El tejido, que se muestra en la figura de la página siguiente, no solo está formado por Tramas (Eng. WARPS – Esp. Tramas – Vertical ⇳) sino también por Urdimbre (Eng. WEFTS – Esp. Urdimbre – Horizontal ⬄).

El Tejido que apenas tiene Urdimbre es débil aunque las Tramas sean Fuertes, así también “Una cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones”.

Se pueden entender que ninguna técnica o herramienta (Weft ⬄) se puede establecer ni fijar a largo plazo si no hay una gestión básica de fábrica (Warp⇳) Todas las herramientas están relacionadas con los elementos de la gestión básica de fábrica.

Todos hemos escuchado y visto casos de introducción fallida de TPS (Toyota Production system). Estos fracasos son debidos a la ausencia de Constitución Corporativa o Rightware sumado a la falta de consideración de las herramientas de Gestión de Fábrica: ➔ o la Urdimbre ⬄ (Wefts ⬄). Sin estas bases es imposible estabilizar TPS, TQM, TPM o cualquier otro sistema Lean.

Así pues, y como primera medida, recomiendo encarecidamente establecer la Condición Básica de Fábrica, antes de intentar establecer cualquier otro sistema o herramienta.

The Cloth of Management V1.0

Warps ↕

Techniques or **Tools** for improve Performance and Precision

- Evaluation Criteria, Smart Factory, Knwledge Mngmt.
- Abnormality Control, Skills Control, Training Control
- ISO 9000, 9001, 22000, HACCP, GMP & ICHQ, etc
- Production Control, IoT, Logistics
- Purchase Management, Inventory Control
- Quantitative Ordering System, Periodic Ordering system
- TQM and QCPC, FMEA, 6Sigma
- Kaizen, Suggestion Scheme, QC Circle
- Control cost, Cost Each Product, Standard & Actual Cost
- Toyota Production System
- Total Preventive or Productive Maintenance

Original Tecnology

Wefts ⇔

Foundation of Factory Management.

Basic Factory Management

- 5 Righware
- Policy Control
- Visual control
- Target Control, Daily Control
- Budget Control
- 5S & 4R
- Gemba Organization
- Meeting System
- Action Plan
- KPI & Statistic Control
- Production Plan & Control
- Meeting System

Wraps & Wefts
Crossed each other

Selvedge



Resumen final y Avance de contenidos

En esta serie he descrito la gestión de fábrica y los elementos del Rigthware y la Gestión Básica de fábrica. También he descrito cómo se tejen las tramas y urdimbres del Leftware y del Rightware para lograr una Condición Básica de Fábrica.

No hay dudas de la importancia y los efectos positivos de las técnicas TPS, TQM, etc. Todas estas técnicas forman parte del Leftware y forman parte del campo de la teoría. Pero estas teorías son manejadas por "personas" y el motor de estas personas es el Rightware. Al menos mientras la inteligencia artificial nos pueda sustituir.[10]

Seguidamente describiré cada uno de los elementos de la gestión de fábrica y los elementos de la Política de Control, en japonés: Hoshin-Kanri (Eng. Policy control).

Koichi Kimura 2016 © CC4.0

[10]N.T: Si bien los textos del Maestro Koichi Kimura son perfectamente entendibles, algunas frases las he adaptado a un estilo más adecuado a la lectura y estudio de la materia que nos presenta en esta columna. Así, algunos textos y frases han sido reescritas para formar una estructura y un estilo literario consistente y de fácil lectura o incluso a veces más breve, sin que por ello hayan perdido su significado, aunque quizá si pudiera haberse visto afectada la poesía y la conversación contenida en los escritos del Maestro.

Factory Management v1.1-2016

Rigthware

- Gemba Ryoku
- Trust
- Corporate Culture
- Vision
- Corporate Philosophy

Corporate Constitution

Leftware

Original Technology	PM	KAIZEN	Quality Assurance System	Motivation	Standar-dization	Material Control	Quantitative Ordering System	Production Plan	Sales Management	Cost Control	Gemba Organization	Budget control	Daily Control	Policy Statement
Process Analysis	PM Autonomous	Suggestion Scheme	QC	Safety Control	Abnormality Control	Machine Control	Periodic Ordering System	Production Control	Purchase Management	Cost each Product	Action Plan	Meeting System	Data Gathering	Policy Control
Work Sampling	SMED	Group Activity	QC 7 tools	QC Process Diagram	Training & Education Control	Gemba Visit	SCM Safety & TPS	Progress Control	MRP	Standard-Cost vs Actual Cost	Committee Activity	WAIGAYA	KPI	Target Control
Performance Analysis	TPM & TPM	QC Circle	Inspection system	TQM Diagnosis	Skills Control	Inspect support	Logistics	Delivery Control	ERP	Efficiency Control	Project Management	Accounting support	5S & 4R	Visual Control
Time Study	Machine Management	Safety & TPS	System Diagram	Factory Diagnosis	Evaluation Criteria	ISO9000 ISO9001	ABC Analysis	Inventory Control		6Sigma			IoT	
Standard Time	Work Design	TPS	Function Deployment	TQM	Smart Factory	HACCP								
Line Balance	Purpose Deployment	Heijunka	FMEA	Potential Problems Map	Knowledge Management	GMP & ICHQ								
Cell/Line & Production	Ideal System	Kanban	QA MAtrix	Process Mapping		ISO22000								
Man-Machine Diagram	Process Design	TOC	QCPC											
	Lay-Out	QRQC QRKA												
	Industrial Engineering	Jishu-Ken												

Leftware - Production Tech & Tools ← → **Leftware** - Management Techniques

